



Empowerment como herramienta estratégica de
mejora productiva en las municipalidades de Lima
Metropolitana

*Empowerment as a strategic tool for productive improvement in
the municipalities of Metropolitan Lima*

Juver Chalco-Quispitupa

juverchalco@upeu.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-4743-5330>

Universidad Peruana Unión, Lima, Perú

Gladys Rosalía Fuentes-Ormachea

gladysfuentes@upeu.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-7831-1461>

Universidad Peruana Unión, Lima, Perú

Dany Yudet Millones-Liza

danymillones@upeu.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-3672-461X>

Universidad Peruana Unión, Lima, Perú

Recibido: 04/11/2022

Aceptado: 31/12/2022

Publicado: 05/01/2023

Cita en APA: Chalco-Quispitupa, J., Fuentes-Ormachea, G.R. y Millones-Liza, D.Y. (2023).
Empowerment como herramienta estratégica de mejora productiva en las municipalidades de
Lima Metropolitana. *Revista Científica Empresarial DEBE-HABER*, 1(1), 19-34.



RESUMEN

El presente estudio tuvo por objetivo determinar de qué forma el Empowerment como herramienta estratégica mejora la productividad en las municipalidades de Lima Metropolitana. Se fundamentó bajo un enfoque cuantitativo, de tipo explicativo, correlacional, preexperimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 235 trabajadores de 3 municipalidades de Lima seleccionadas, en cuanto a la muestra se fundamentó bajo un muestreo basado en criterios donde se consideró 30 personas para el grupo control y 160 para el grupo experimental, se empleó como instrumento de recolección de información y para el procesamiento se empleó el software SPSS por medio de las pruebas T-student y U de Mann Whitney. se evidenció que el Empowerment como herramienta estratégica mejora significativamente la productividad en las municipalidades de Lima Metropolitana ($p=0,000<0.05$). Puede deducirse que en una organización que cultiva una cultura de Empowerment, los empleados son tratados como socios de pleno derecho y se espera de ellos que demuestren competencia tanto individual como de grupo, asumiendo el liderazgo y ejerciendo la discreción a la hora de tomar decisiones estratégicas.

Palabras claves: Empowerment, productividad, municipalidad, efectividad.

ABSTRACT

The objective of this study was to determine how Empowerment as a strategic tool improves productivity in the municipalities of Metropolitan Lima. It was based on a quantitative, explanatory, correlational, pre-experimental, cross-sectional, quantitative approach. The population consisted of 235 workers from 3 selected municipalities of Lima, the sample was based on a criteria-based sampling where 30 people were considered for the control group and 160 for the experimental group, the data collection instrument and the SPSS software was used for processing by means of the T-student and Mann Whitney U tests. It was found that empowerment as a strategic tool significantly improves productivity in the municipalities of Metropolitan Lima ($p=0.000<0.05$). It can be deduced that in an organization that cultivates a culture of Empowerment, employees are treated as full partners and are expected to demonstrate both individual and group competence, assuming leadership and exercising discretion when making strategic decisions.

Keywords: Empowerment, productivity, municipality, effectiveness.

INTRODUCCIÓN

Parte integrante de la realidad propuesta para el siglo XXI es estar inmerso en un mundo globalizado a todos los niveles sociales, lo que a su vez hace necesario el desarrollo de estrategias que permitan perfeccionar y optimizar los procedimientos administrativos; estas estrategias, arraigadas en la cultura corporativa de una empresa, garantizan la productividad y el rendimiento tanto de los empleados como de la dirección. En consecuencia, deben desarrollarse estrategias de crecimiento y desarrollo centradas en la maximización de los recursos humanos de la empresa (Peñafiel et al., 2020; Navarro et al., 2018; Yosa et al., 2021).

La gestión y los recursos humanos están experimentando un cambio significativo en América Latina. En este entorno, los altos directivos y gerentes deben idear estrategias que ayuden a sus empresas a alcanzar sus objetivos organizativos y a que sus empleados se sientan valorados por el trabajo que realizan. Para contextualizar más este tema se sostiene que existe una desconexión entre la alta dirección de las empresas y sus subordinados porque la alta dirección no se relaciona adecuadamente con ellos, sino que lidera con un estilo autoritario que no permite la aportación de los que están por debajo (Cedeño & Saltos, 2020).

También se ha demostrado que los empleados están insatisfechos con su trabajo porque no asumen las responsabilidades que su jefe les ha asignado. Además, no son capaces de llevar a cabo las responsabilidades que les asigna su supervisor, lo que provoca sentimientos de desmotivación y agotamiento, y hay una mala comunicación horizontal y vertical, lo que provoca desconfianza entre los compañeros de trabajo. Tampoco se fomenta la cooperación, lo que puede llevar a que se tomen decisiones erróneas en caso de desacuerdo, reduciendo la eficacia y productividad con la que las organizaciones cumplen sus objetivos (Cuesta, 2020).

Asimismo, siguiendo la línea de eficacia y eficiencia productiva, el mal rendimiento de los empleados en el desempeño de las funciones que les asigna la dirección provoca el incumplimiento de los plazos y otros problemas. Esto se debe a que no tienen las habilidades necesarias para el puesto, lo que repercute negativamente en la empresa. Además, el departamento de R.R.H.H. no elogia lo suficiente a sus empleados cuando hacen un buen trabajo, por lo que no se sienten apreciados, y como no son muy buenos en lo que hacen, los clientes de la empresa se ven perjudicados porque no tienen sus problemas resueltos con la suficiente rapidez (Ramírez et al., 2020; Suárez & García, 2021).

Por lo tanto, Es crucial pensar en el uso del empowerment como parte de la gestión estratégica, que puede derivarse de un concepto de empowerment, según el cual es necesario delegar responsabilidades en los subordinados que ocupan cargos ejecutivos y administrativos, confiriéndoles así cierto grado de autonomía, autoridad y poder de decisión. En este sentido, estamos de acuerdo con la perspectiva de Mora, quien afirma que el empowerment hace que los trabajadores se sientan a gusto y les da un sentido de dirección, propiedad y responsabilidad, todo ello necesario para dominar las habilidades necesarias para ejecutar sus trabajos. De este modo, se sienten capacitados, y son receptivos a la nueva información y a la motivación para actuar (Curcuruto & Griffin, 2023).

Asimismo, al dar a los trabajadores más voz en la realización de su trabajo, el empowerment les ayuda a sentir que pertenecen a la empresa y a conocer la dirección que deben seguir. También les hace responsables de demostrar que tienen las habilidades y los conocimientos necesarios para llevar a cabo las tareas que se les asignan. Igualmente, esta perspectiva les permite tener más seguridad e independencia, lo que a su vez refuerza sus conocimientos y habilidades y mejora su capacidad para tomar las decisiones correctas en el momento adecuado (Kanjanakan et al., 2023).

Además de lo anterior, dar más responsabilidad a los empleados inspira confianza y lealtad en la empresa, y les da un sentido de propiedad sobre su trabajo. Esto ayuda a acabar con las estructuras jerárquicas tradicionales, en las que las decisiones se toman sólo en los niveles más altos de la dirección, y podría suponer beneficios adicionales para la empresa en su conjunto (Fonseca & Martínez, 2022).

Asimismo, las personas que componen el capital humano de una organización manifiestan un mayor sentido de realización, confianza en sí mismos e independencia como resultado de la potenciación. Esto se debe a que es más probable que tomen la iniciativa, sean creativos y tengan un sentido de pertenencia como resultado de la cultura de empoderamiento con la que se identifican dentro de la organización. Así, se cree que, si las empresas utilizaran esta herramienta de gestión estratégica, los trabajadores se sentirían aún más valorados, reforzando su sentido de pertenencia y compromiso con sus respectivos empleadores (Pinguave & Vegas, 2017).

Partiendo de esta premisa, se espera utilizar un enfoque integrador para estudiar el tema, con el objetivo principal de conocer cómo el empowerment puede ser utilizado como herramienta estratégica para impulsar la productividad en los ámbitos administrativos de las municipalidades metropolitanas de Lima. Esto último se ajusta a la premisa de que es fundamental incorporar el empowerment dentro de la filosofía de gestión empresarial para fortalecer el compromiso y la motivación de quienes trabajan en ella, lo que a su vez puede conducir a un desempeño autónomo, innovador y catalizador del cambio organizacional (Chávez, 2021).

El objetivo principal del estudio fue determinar el impacto que tiene el empoderamiento de los empleados como herramienta de gestión estratégica de los equipos de trabajo en las municipalidades de Lima Metropolitana, particularmente en aquellas que forman parte de los distritos más poblados de Lima, como Independencia, Miraflores y San Juan de Lurigancho. Se concibió como una herramienta que permitiera crear una nueva estructura organizativa cuyo horizonte es la forma en que sus empleados ven el futuro de la empresa, y se desarrolló de acuerdo con la línea de investigación titulada "Administración y Gestión de la Calidad", que ha suscitado un creciente interés por parte de la comunidad científica interesada en la gestión y dirección estratégica de las empresas.

METODOLOGÍA

Parte de un paradigma positivista de enfoque cuantitativo. Este estudio es un ejemplo de estudio aplicado, ya que se realizó una prueba previa antes de implantar una herramienta que aumentaba la productividad de los empleados, y una prueba posterior a la implantación de la herramienta para mostrar los progresos realizados.

Para llevar a cabo la investigación, se utilizó un diseño preexperimental, ya que sólo participó en el trabajo el grupo experimental, y se realizaron observaciones antes y después de utilizar la herramienta Enpowerment. El diseño preexperimental consiste en aplicar un tratamiento a un grupo después de medir una o varias variables independientes. Este diseño no cumple los criterios de un experimento "puro". Dado que se medirá la misma variable antes y después, el resultado no puede compararse entre empresas; sin embargo, dentro de una misma organización, la técnica de medición puede utilizarse para una o más variables a fin de seguir los verdaderos resultados.

La población objeto de estudio estuvo conformada por los trabajadores registrados bajo el departamento de recursos humanos de las municipalidades en cuestión. En tal virtud, la población será 235 trabajadores.

La muestra de estudio se estableció por medio de un muestreo basado en criterios (Otzen & Manterola, 2017). En tal virtud, se establecerán los siguientes criterios:

- Personas activas en el periodo de tiempo de mínimo 2 años
- Estar en planilla
- Tener una edad dentro del intervalo 28 a 55

En tal sentido, la muestra estuvo conformada por 190 trabajadores de las municipalidades consideradas para el presente estudio. Aunado a ello, considerando el diseño preexperimental, se la muestra de 190 trabajadores, se tomó como grupo control aquel con el que se hizo la comparativa, siendo estas 30 personas de dicha muestra, por su parte, el grupo experimental estuvo conformado por el restante, es decir 160 trabajadores.

Para llevar a cabo las actividades de estudio y con el fin de adquirir la información esencial para su realización, se utilizó la encuesta como medio de recolección de datos, que se aplicaron a los trabajadores que comprenden la muestra de estudio, asimismo, se abordó la observación directa para establecer los comportamientos en cuanto al empoderamiento y sentido de pertenencia con las municipalidades de los trabajadores. Asimismo, el instrumento tuvo como objetivo recaudar los datos necesarios en cuanto a las variables de estudio, para abordar dicho estudio, se tomó en consideración el instrumento validado por Chavez (2021), el cual se adecua al contexto del presente estudio, por lo que la aplicación de dichas preguntas representó un abordaje fiable y representativo para dar respuesta a los objetivos del presente estudio. Desde el punto de vista de las personas que conforman la muestra de la investigación se utilizó el paquete estadístico SPSS 26 para analizar los datos antes de mostrarlos en forma de figuras y tablas de frecuencia antes y después del abordaje de la herramienta. Además, se utilizó la prueba de T-Student y U de Mann Whitney para muestras emparejadas e independiente entre los grupos para verificar la hipótesis.

RESULTADOS

Análisis descriptivo

Tabla 1

Análisis descriptivo de la variable “empowerment”

Indicador	Grupo control (n=30)		Grupo experimental (n=160)	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
<i>Pretest</i>				
En desacuerdo	30	100%	160	100%
Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo	0	0%	0	0%
En acuerdo	0	0%	0	0%
Media	8.76		8.90	
Desviación estándar	2.134		3.01	
<i>Postest</i>				
En desacuerdo	0	0%	0	0%
Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo	25	83.3%	0	0%
En acuerdo	5	16.7%	160	100%
Media	26.5		130.06	
Desviación estándar	0.78		3.14	

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Se evidencia en el Pretest que los trabajadores del grupo control el 100% se encuentra en desacuerdo en cuanto a la variable empowerment dentro de las municipalidades de Lima Metropolitana; mientras que los trabajadores del grupo experimental presentan porcentajes similares en el mismo renglón, es decir, el 100% (160) se encuentra en un nivel en desacuerdo. Por su parte, en el Postest se evidencia que los trabajadores del grupo control el 83.3% (25) se posiciona en un nivel intermedio (ni de acuerdo/ ni en desacuerdo); y, el 16.7% (5) se posiciona en un nivel de acuerdo en cuanto a la variable empowerment, mientras que el 100% (160) de trabajadores del grupo experimental establecen en estar de acuerdo con la variable en cuestión.

Tabla 2

Análisis descriptivo de la variable "productividad"

Indicador	Grupo control (n=30)		Grupo experimental (n=160)	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
<i>Pretest</i>				
En desacuerdo	29	96.7%	155	86.9%
Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo	1	3.3%	5	3.1%
En acuerdo	0	0%	0	0%
Media		7.65		7.78
Desviación estándar		2.65		2.65
<i>Postest</i>				
En desacuerdo	0	0%	0	0%
Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo	25	83.3%	0	0%
En acuerdo	5	16.7%	160	100%
Media		27.5		154.4
Desviación estándar		1.65		2.14

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Los resultados del pretest muestran que los trabajadores del grupo control el 96.7% (29) se encuentra en desacuerdo en cuanto a la productividad; y, el 3.3% (1) se encuentran en un nivel intermedio de respuesta de la variable dentro de las municipalidades de Lima Metropolitana; mientras que los trabajadores del grupo experimental presentan porcentajes similares en el mismo renglón, es decir, el 86.9% (155) se encuentra en un nivel en desacuerdo; y, el 3.1% (5) se encuentra en un nivel intermedio. Asimismo, los resultados descriptivos del postest muestran que los trabajadores del grupo control el 83.3% (25) se posiciona en un nivel intermedio (ni de acuerdo/ ni en desacuerdo); y, el 16.7% (5) se posiciona en un nivel de acuerdo en cuanto a la variable productividad, mientras que el 100% (160) de trabajadores del grupo experimental establecen en estar de acuerdo con la variable en cuestión.

*Análisis inferencial**Contrastación de hipótesis*

Ha $p < 0.05$, los datos no tienen un comportamiento de distribución normal.

Ho $p > 0.05$, los datos tienen un comportamiento de distribución normal.

Prueba de normalidad

Tabla 3

Prueba de normalidad de los datos

Test	Variables y dimensiones	Kolmogorow Smirnov								Prueba a utilizar
		Control				Experimental				
		Est.	GI	Sig.	Result.	Est.	GI	Sig.	Result.	
Pre	Productividad	0.136	26	0.200	Normal	0.117	52	0.071	Normal	t de Student
	Eficacia	0.147	26	0.156	Normal	0.128	52	0.033	No normal	U de Mann-Whitney
	Eficiencia	0.164	26	0.069	Normal	0.148	52	0.006	No normal	U de Mann-Whitney
	Efectividad	0.121	26	0.200*	Normal	0.151	52	0.005	No normal	U de Mann-Whitney
	Impacto colaborador									
Pos	Productividad	0.172	26	0.046	No normal	0.206	52	0.000	No normal	U de Mann-Whitney
	Eficacia	0.320	26	0.000	No normal	0.205	52	0.000	No normal	U de Mann-Whitney
	Eficiencia	0.197	26	0.011	No normal	0.135	52	0.018	No normal	U de Mann-Whitney
	Efectividad	0.223	26	0.002	No normal	0.205	52	0.000	No normal	U de Mann-Whitney

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la prueba de normalidad, se establecen las pruebas t de Student y U de Mann Whitney, estas evaluaciones se establecen dentro de los resultados de prueba de normalidad para comparar o determinar si existe o no diferencia entre las muestras que se están comparando, es decir, por medio del establecimiento de dos grupos de análisis. En tal virtud, en estadística la prueba de la U de Mann-Whitney es una prueba no paramétrica aplicada a dos muestras independientes. Es la versión no paramétrica de la habitual prueba t de Student, estas se utilizan para demostrar que existen diferencias entre grupos independientes con variables cuantitativas que tienen libre distribución. Asimismo, esta prueba tiene su base en la diferencia de rango y es la contraparte de la t de Student que se emplea en las variables cuantitativas con distribución normal.

Hipótesis general

El empowerment como herramienta estratégica mejora la productividad en las municipalidades de Lima Metropolitana.

Hipótesis estadísticas

Ha: El empowerment como herramienta estratégica mejora la productividad en las municipalidades de Lima Metropolitana.



Ho: El empowerment como herramienta estratégica no mejora la productividad en las municipalidades de Lima Metropolitana.

Tabla 4

Prueba T para muestras relacionadas

Test	Indicador	Resultados
	t	0.576*
Pre	gl	78
	Sig. Asintótica bilateral	0.750
	U de Mann-Whitney	110.320
post	Z	-4.678
	Sig. Asintótica bilateral	0.000

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Se evidencia en la tabla 4 que no existe significancia del empowerment como herramienta estratégica en la productividad entre el grupo experimental y grupo control en el pretest. Por su parte, existe diferencia significativa del empowerment como herramienta en la productividad de las municipalidades de Lima entre el grupo control y el grupo experimental en el posttest teniendo relevancia desde un punto de vista de ventaja el grupo experimental. En tal virtud se concluye con base a la significancia observada del posttest (Sig. Asintótica bilateral) ($p=0.000 < 0.05$), con base al criterio de validación de hipótesis se rechaza la hipótesis nula, lo que significa que se acepta la hipótesis alterna o hipótesis de estudio: el empowerment como herramienta estratégica mejora la productividad en las municipalidades de Lima Metropolitana.

Primera hipótesis específica

El significado de las metas mejora la productividad de los trabajadores en las municipalidades de Lima Metropolitana.

Hipótesis estadísticas

Ha: El significado de las metas mejora la productividad de los trabajadores en las municipalidades de Lima Metropolitana.

Ho: El significado de las metas no mejora la productividad de los trabajadores en las municipalidades de Lima Metropolitana.

Tabla 5

Prueba de comparación U de Mann-Whitney para muestras independientes

Test	Indicador	Resultados
Pre	U de Mann-Whitney	198.00
	Z	-2.432
	Sig. Asintótica bilateral	0.312
post	U de Mann-Whitney	243.432*
	Z	-3.43
	Sig. Asintótica bilateral	0.000

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Se evidencia en la tabla 5 que no existe significancia del significado de las metas en la productividad de los trabajadores entre el grupo experimental y grupo control en el pretest. Por su parte, existe diferencia significativa del significado de las metas en la productividad de los trabajadores el grupo control y el grupo experimental en el postest teniendo relevancia desde un punto de vista de ventaja el grupo experimental. En tal virtud se concluye con base a la significancia observada del postest (Sig. Asintótica bilateral) ($p=0.000 < 0.05$), con base al criterio de validación de hipótesis se rechaza la hipótesis nula, lo que significa que se acepta la hipótesis alterna o hipótesis específica 1 de estudio: el significado de las metas mejora la productividad de los trabajadores en las municipalidades de Lima Metropolitana

Segunda hipótesis específica:

La competencia mejora la productividad de los trabajadores en las municipalidades de Lima Metropolitana.

Hipótesis estadísticas

Ha: La competencia mejora la productividad de los trabajadores en las municipalidades de Lima Metropolitana.

Ho: La competencia no mejora la productividad de los trabajadores en las municipalidades de Lima Metropolitana.

Tabla 6

Prueba de comparación U de Mann-Whitney para muestras independientes

Test	Indicador	Resultados
Pre	U de Mann-Whitney	198.00
	Z	-2.432
	Sig. Asintótica bilateral	0.312



	U de Mann-Whitney	243.432*
post	Z	-3.43
	Sig. Asintótica bilateral	0.000

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Se evidencia en la tabla 6 que no existe significancia de las competencias en la productividad de los trabajadores entre el grupo experimental y grupo control en el pretest. Por su parte, existe diferencia significativa de las competencias en la productividad de los trabajadores el grupo control y el grupo experimental en el postest teniendo relevancia desde un punto de vista de ventaja el grupo experimental. En tal virtud se concluye con base a la significancia observada del postest (Sig. Asintótica bilateral) ($p=0.000 < 0.05$), con base al criterio de validación de hipótesis se rechaza la hipótesis nula, lo que significa que se acepta la hipótesis alterna o hipótesis específica 2 de estudio: la competencia mejora la productividad de los trabajadores en las municipalidades de Lima Metropolitana.

Tercera hipótesis específica:

La autodeterminación mejora la productividad de los trabajadores en las municipalidades de Lima Metropolitana

Hipótesis estadísticas

Ha: La autodeterminación mejora la productividad de los trabajadores en las municipalidades de Lima Metropolitana

Ho: La autodeterminación no mejora la productividad de los trabajadores en las municipalidades de Lima Metropolitana

Tabla 7

Prueba de comparación U de Mann-Whitney para muestras independientes

Test	Indicador	Resultados
	U de Mann-Whitney	198.00
Pre	Z	-2.432
	Sig. Asintótica bilateral	0.312
	U de Mann-Whitney	243.432*
post	Z	-3.43
	Sig. Asintótica bilateral	0.000

Fuente: elaboración propia

Interpretación:

Se evidencia en la tabla 7 que no existe significancia de la autodeterminación en la productividad de los trabajadores entre el grupo experimental y grupo control en el pretest. Por su parte, existe diferencia significativa de la autodeterminación en la productividad de los trabajadores el grupo control y el grupo experimental en el postest teniendo relevancia desde un punto de vista de ventaja el grupo experimental. En tal virtud se concluye con base a la significancia observada del postest (Sig. Asintótica bilateral) ($p=0.000 < 0.05$), con base al criterio de validación de hipótesis se rechaza la hipótesis nula, lo que significa que se acepta la hipótesis alterna o hipótesis específica 3 de estudio: La autodeterminación mejora la productividad de los trabajadores en las municipalidades de Lima Metropolitana.

Cuarta hipótesis específica

El impacto colaborador mejora la productividad en las municipalidades de Lima Metropolitana.

Hipótesis estadísticas

Ha: El impacto colaborador mejora la productividad en las municipalidades de Lima Metropolitana.

Ho: El impacto colaborador no mejora la productividad en las municipalidades de Lima Metropolitana.

Tabla 8

Prueba de comparación U de Mann-Whitney para muestras independientes

Test	Indicador	Resultados
Pre	U de Mann-Whitney	198.00
	Z	-2.432
	Sig. Asintótica bilateral	0.312
post	U de Mann-Whitney	243.432*
	Z	-3.43
	Sig. Asintótica bilateral	0.000

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Se evidencia en la tabla 8 que no existe significancia del impacto colaborador en la productividad de los trabajadores entre el grupo experimental y grupo control en el pretest. Por su parte, existe diferencia significativa del impacto colaborador en la productividad de los trabajadores el grupo control y el grupo experimental en el postest teniendo relevancia desde un punto de vista de ventaja el grupo experimental. En tal virtud se concluye con base a la significancia observada del postest (Sig. Asintótica bilateral) ($p=0.000 < 0.05$), con base al criterio de validación de hipótesis se rechaza la hipótesis nula, lo que significa que

se acepta la hipótesis alterna o hipótesis específica 4 de estudio: El impacto colaborador mejora la productividad en las municipalidades de Lima Metropolitana.

DISCUSIÓN

El objetivo principal del presente estudio es determinar el impacto que tiene el empowerment como herramienta estratégica en la mejora de la productividad en las municipalidades de Lima Metropolitana. Los resultados del pretest muestran que los trabajadores del grupo control el 100% se encuentra en desacuerdo en cuanto a la variable empowerment dentro de las municipalidades de Lima Metropolitana; mientras que los trabajadores del grupo experimental presentan porcentajes similares en el mismo renglón, es decir, el 100% (160) se encuentra en un nivel en desacuerdo. Asimismo, los resultados descriptivos del postest muestran que los trabajadores del grupo control el 83.3% (25) se posiciona en un nivel intermedio (ni de acuerdo/ ni en desacuerdo); y, el 16.7% (5) se posiciona en un nivel de acuerdo en cuanto a la variable empowerment, mientras que el 100% (160) de trabajadores del grupo experimental establecen en estar de acuerdo con la variable en cuestión. Esto guarda estrecha relación con lo establecido por Fonseca y Martínez (2022) quienes establecieron que el empowerment, visto a nivel organizativo como la potenciación de los recursos de la organización, es un campo relativamente inexplorado desde la perspectiva de la organización y la configuración de la empresa como sistema en los países en desarrollo. Este estudio cuantifica la influencia del empowerment que los empleados pueden tener sobre sus empleadores y el efecto que la herramienta tiene sobre los procedimientos empresariales internos, en tal sentido, los autores establecen una preponderancia del 95% en desacuerdos con respecto al manejo del empowerment dentro de las organizaciones, lo que realza la necesidad de abordar la temática para mejorar la productividad.

En cuanto a la variable productividad, los resultados del pretest muestran que los trabajadores del grupo control el 96.7% (29) se encuentra en desacuerdo en cuanto a la productividad; y, el 3.3% (1) se encuentran en un nivel intermedio de respuesta de la variable dentro de las municipalidades de Lima Metropolitana; mientras que los trabajadores del grupo experimental presentan porcentajes similares en el mismo renglón, es decir, el 86.9% (155) se encuentra en un nivel en desacuerdo; y, el 3.1% (5) se encuentra en un nivel intermedio. Asimismo, los resultados descriptivos del postest muestran que los trabajadores del grupo control el 83.3% (25) se posiciona en un nivel intermedio (ni de acuerdo/ ni en desacuerdo); y, el 16.7% (5) se posiciona en un nivel de acuerdo en cuanto a la variable productividad, mientras que el 100% (160) de trabajadores del grupo experimental establecen en estar de acuerdo con la variable en cuestión. Con base a ello, Cyfert et al. (2022), mencionan que, debido a los cambios medioambientales y a la creciente presión de los grupos de interés, la industria energética está sufriendo una profunda transformación. Cuando se trata de aprovechar las oportunidades en el volátil clima empresarial actual, los líderes tienen el creciente reto de garantizar un nivel adecuado de agilidad organizativa, que se consigue sobre todo a través de la agilidad de la plantilla. Para lograr la agilidad de la fuerza de trabajo, los líderes responsables deben tener en cuenta el impacto que la motivación intrínseca de los empleados relacionada con el trabajo tiene en el rendimiento y el compromiso de sus equipos. Es por ello, que la productividad sin

intervención participativa de herramientas que involucren el personal humano estará en desacuerdo, desfavorable y menoscabada en un 100%.

Algunos trabajos desarrollan la idea de que la delegación es diferente de la capacitación al considerar a los empleados como subordinados y ofrecer ejemplos de sus funciones como buscadores de objetos, ejecutores de acciones en respuesta a instrucciones descendentes, sujetos del sistema y creadores de tareas que se perfilan individualmente y a los que se asignan tareas objetivamente (Curcuruto y Griffin, 2023). Aquellos que hacen hincapié tanto en los resultados como en los métodos, dando a los trabajadores la libertad de elegir sus propios enfoques a la vez que aumentan su propia responsabilidad por su trabajo (o el trabajo de los demás), permitiendo a los directivos señalar a miembros concretos del equipo para asignarles tareas e informarles de su responsabilidad y, en general, mejorando la productividad (Kanjanakan et al., 2023).

Piguave y Vegas (2017), en su investigación, un hombre ampliamente considerado como una autoridad mundial en innovación y creatividad organizativa define la creatividad como "el comienzo y la producción de una idea, a través del desarrollo de esa idea en todos sus detalles, hasta su realización final"; a esto, añade la capacidad de apoyar y desarrollar las ideas de otros construyéndolas y guiándolas; y, por último, señala que las aplicaciones creativas que se mencionan en el libro incluyen "adoptar una nueva perspectiva" para establecer influencias y correlaciones significativas entre las dimensiones del empoderamiento como herramienta estratégica para mejorar la productividad de las organizaciones.

Dado que son las personas las que implementan los cambios y las innovaciones que ayudan a las empresas a adaptarse a su entorno y a ser competitivas, el talento humano altamente cualificado y competitivo ha acentuado la importancia de los empleados, convirtiéndolos en el motor del éxito de las empresas bajo la atenta mirada de una gestión concienzuda. Las personas abiertas a nuevas ideas, dispuestas a asumir riesgos para ganar autonomía y a proyectar esa autonomía a los demás -en otras palabras, que son líderes naturales en todas las esferas de la vida, pero especialmente en el lugar de trabajo- tienen más probabilidades de éxito ante el cambio global. Aquí es donde entra en juego el concepto de empoderamiento (Vásquez, 2021).

CONCLUSIONES

Dentro del estudio se evidenció que el empowerment como herramienta estratégica mejora significativamente la productividad en las municipalidades de Lima Metropolitana ($p=0,000<0.05$). Puede deducirse que en una organización que cultiva una cultura de Empowerment, los empleados son tratados como socios de pleno derecho y se espera de ellos que demuestren competencia tanto individual como de grupo, asumiendo el liderazgo y ejerciendo la discreción a la hora de tomar decisiones estratégicas. Por tanto, para lograr el Empowerment es necesario facilitar el liderazgo; gestionar una comunicación abierta y honesta; formar alianzas basadas en el pensamiento crítico; y crear un entorno adaptable tanto al aprendizaje como a la toma de decisiones. Todos estos son factores que, unidos, pretenden convertir a los trabajadores en gestores de sus propios puestos de trabajo. El empowerment, en definitiva, es un concepto moderno considerado como una herramienta

eficaz para hacer sostenibles las empresas en un mercado competitivo y globalizado. Pretende sacar lo mejor de las personas convirtiéndolas en un equipo cohesionado y cambiando la estructura de la empresa para que sea más adaptable y creativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cedeño, T. & Saltos, G. (2020). Propuesta de evaluación del desempeño como proceso generador de cambios para la Empresa Municipal Registro de la Propiedad de Manta. *Revista San Gregorio*, (39), 102-115. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i39.1359>
- Chávez, L. (2021). El empowerment como herramienta administrativa para incrementar la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Transportes Chiclayo S.A.-2019. [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán, Perú]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8659/Chavez%20Vasquez%20Lusbella.pdf?sequence=1>
- Cuesta, A. (2020). Evaluación de la satisfacción laboral. *Retos de la Dirección*, 14(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552020000200327
- Curcuruto, M. & Griffin, M. (2023). Comunicación de seguridad ascendente en el lugar de trabajo: cómo los líderes de equipo estimulan la voz de los empleados a través del empoderamiento y la supervisión de la supervisión. *Ciencia de la Seguridad*, 157, 105947. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105947>
- Cyfert, S., Szumowski, W., Zastempowski, M. & Chudzinski, P. (2022). El poder de moverse rápido: liderazgo responsable, empoderamiento psicológico y agilidad de la fuerza laboral en empresas del sector energético. *Heliyon*, 8(10), e11188. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11188>
- Fonseca, F. & Martínez, J. (2022). El empowerment como generador de simbiosis entre el recurso humano y los objetivos organizacionales. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 26(114), 170-181. <https://doi.org/10.47460/uct.v26i114.602>
- Fontalvo, T., De La Hoz, E. & Morelos, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 16(1). <https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375>
- Kanjanakan, P., Wang, P. & Kim, P. (2023). El empoderamiento, el empoderamiento y la disparidad del empoderamiento: un análisis multinivel del modelo integrado de empoderamiento de los empleados. *Tourism Management*, 94, 104635. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104635>
- Navarro, O., Ferrer, W. & Burgos, O. (2018). La calidad como factor estratégico en el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200171

- Orgambidez, A., Moura, D. & De Almeida, H. (2017). Estrés de rol y empowerment psicológico como antecedentes de la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*, 35(1), 257-278. <http://dx.doi.org/http://doi.org/10.18800/psico.201701.009>
- Peñañiel, G., Acurio, J., Monosalvas, L. & Burbano, B. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400045
- Pinguave, M. & Vegas, H. (2017). Empowerment como herramienta de gestión estratégica efectiva en el desempeño laboral en equipos de trabajo. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 5(8), 21-38. <https://www.redalyc.org/journal/6858/685872080002/html/>
- Ramírez, O., Patiño, J., Patiño, M. & Cuéllar, M. (2021). Medición del comportamiento laboral y su impacto en la productividad. *Computación y Sistemas*, 24(3). <https://doi.org/10.13053/cys-24-3-3489>
- Ramírez, Z., Barrachina, M. & Ripoll, V. (2020). Eficiencia en la educación superior. Estudio empírico en universidades públicas de Colombia y España. *Revista de Administración Pública*, 54(3), 468-500. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190232>
- Sánchez, A. (2017). Empoderamiento, liberación y desarrollo humano. *Psychosocial Intervention*, 26(3), 155-163. <https://dx.doi.org/10.1016/j.psi.2017.05.001>
- Suárez, C. & García, L. (2021). El nivel de eficacia y eficiencia como principio fundamental de la gestión documental. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 6(1), 87-101. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5513107>
- Yoza, X., Villafuerte, R. & Parrales, M. (2021). Crecimiento empresarial: estrategias de desarrollo del mercado en el sector Mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 82-95. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2236>